

**PENERAPAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM)  
UNTUK PENENTUAN ALTERNATIF STRATEGI PADA  
STIE MALANGKUCECWARA MALANG**

**Evi Maria**

**Kadarusman**

evimaria454@yahoo.com

STIE Malangkucecwara Malang

**Abstrak:** Tujuan penelitian untuk perumusan strategi dan implementasi strategi STIE Malangkucecwara, untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi perubahan kompetisi perguruan tinggi khususnya STIE Malangkucecwara Malang, mencari alternatif strategi dengan menggunakan metode QSPM. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Hasil dari analisa evaluasi strategi bahwa asumsi kondisi internal dan eksternal dari beberapa unsur yang digunakan oleh STIE Malangkucecwara Malang mengalami perubahan yang besar. Dengan adanya perubahan tersebut maka perlu perumusan strategi yang baru. Alat analisis yang digunakan adalah: Matrik: IFE, EFE, TOWS, IE, QSPM, maka telah menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih oleh STIE Malangkucecwara Malang. Kesimpulan berdasarkan analisis QSPM strategi yang harus di implementasikan oleh STIE Malangkucecwara adalah strategi Penetrasi Pasar dengan total nilai paling tinggi dibanding dengan yang lain, yaitu pengembangan dan integrasi horizontal. Berdasarkan analisa lingkungan internal diperoleh bahwa kekuatan organisasi adalah masa tunggu lulusan yang relative pendek hal ini memberikan indikasi bahwa kualitas dan kepercayaan user sangat baik. Dengan penetrasi pasar diharapkan organisasi tetap, minimal mempertahankan kondisi yang sekarang ada tetapi lebih menekankan pada meningkatkan pemasaran, diharapkan konsumen bisa menjadi penyampai informasi yang baik.

**Kata kunci:** *IFE, EFE, TOWS, QSPM*

**Abstract:** *The objective of this research is to examine strategy formulation and implementation at STIE Malangkucecwara, through the internal and external factors that influence universities competition changing. Moreover, it is to find out strategy alternative using QSPM method. Method of this study is case study. Internal and external factors that used by STIE Malangkucecwara have changed, that is why a new formulation is needed. The research used IFE and EFE matrix, TOWS matrix, IE matrix and QSPM matrix that resulted vary strategies for STIE Malangkucecwara. Based on QSPM method, market penetration should be implemented by STIE Malangkucecwara, because it has highest score that able to make the organization stable and increase the market. Moreover, based on internal factor strategy, the shorter period for graduates to acquire the first occupation, indicates graduates have good quality. As a consequence, stakeholder's trust is very high.*

**Keywords :** *IFE, EFE, TOWS, QSPM.*

Berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan, membuat organisasi dituntut membuka diri untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang menjadikan lingkungan organisasi mengalami ketidakpastian yang tinggi. Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi tidak hanya perlu dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporat “penghasil ilmu pengetahuan” yang perlu “bersaing” untuk menjamin kelangsungan hidup. Persaingan, sebagaimana dialami oleh perusahaan profit, meliputi persaingan di bidang mutu, harga, dan layanan. Perguruan tinggi sebagai suatu entitas non profit, menghadapi hal yang sama pula. Perubahan lingkungan terutama dipicu oleh perkembangan teknologi informasi, sehingga e-learning, e-university, dan sejenisnya mulai banyak dibicarakan dan diusahakan. Begitu juga dengan perubahan pengelolaan menyangkut badan penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik yang diselenggarakan pemerintah maupun swasta.

Sebagai organisasi perguruan tinggi, STIE Malangkecewara juga dituntut untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, guna menyusun perencanaan strategis. Perencanaan Strategi ini adalah aspek-aspek strategis dalam penyelenggaraan dan pengembangan perguruan tinggi. Aspek-aspek strategis yang dimaksud meliputi: (1) kinerja penyelenggaraan pendidikan, (2) kinerja penyelenggaraan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, (3) kinerja manajemen universitas yang meliputi bidang manajemen sumberdaya manusia, keuangan, sumberdaya fisik, pengembangan kampus, administrasi akademik, pengembangan perpustakaan, dan teknologi informasi, (4) budaya organisasi dan iklim akademik, dan (5) jaringan kerjasama (networking). Yang perlu mendapatkan penekanan adalah bahwa aspek-aspek tersebut bukanlah sesuatu yang saling terpisah tetapi merupakan suatu kesatuan yang saling terkait. Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalahnya adalah: Bagaimana penerapan Quantatif Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk menentukan alternatif strategi guna meningkatkan keunggulan kompetitif bagi STIE Malangkecewara d/h ABM Malang.

Manajemen strategi adalah suatu seni (keterampilan), teknik, dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal, yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini secara tidak langsung menunjuk dan memusatkan pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, sumberdaya manusia, keuangan, riset dan pengembangan.

Proses manajemen strategi terdiri dari 3 (tiga) tahapan, yaitu: (1) perumusan (formulasi) strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) evaluasi strategi. Formulasi Strategi, meliputi pengembangan misi bisnis, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengukur dan menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, mengumpulkan alternatif, serta memilih strategi-strategi khusus yang akan diberlakukan untuk kasus-kasus tertentu. Dalam formulasi strategi telah mencakup tentang obyek organisasi baru yang akan digarap, obyek bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya (baik sumber daya finansial maupun sumber daya non finansial), apakah perlu

mengembangkan kegiatan atau diversifikasi produk, apakah akan masuk pasar internasional atau cukup pada pasar domestik, apakah diperlukan merger atau tidak, dan bagaimana menghindarkan diri dari pengambilalihan organisasi oleh pesaing. Karena tidak ada organisasi yang mempunyai sumber daya tak terbatas, maka strategi harus bernilai memutuskan strategi alternatif mana yang akan memberi dampak positif terbaik sehingga akan memberikan keuntungan optimal bagi perusahaan. Strategi harus memberikan keunggulan komparatif dan pada akhirnya dalam jangka panjang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Mengimplementasikan strategi, sering juga disebut sebagai tahapan dari tindakan manajemen strategi. Dalam tahapan ini perusahaan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan (*annual objective of business*), memikirkan dan merumuskan kebijakan, motivasi karyawan serta mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi budaya yang mendukung pengembangan organisasi bisnis, menciptakan struktur organisasi yang efektif, merefleksikan berbagai usaha pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, serta memotivasi individu agar mau melaksanakan dan berkerja sebaik mungkin. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi yang juga harus diimbangi dengan imbalan yang memadai.

Mengevaluasi dan Mengawasi Strategi, evaluasi dan pengawasan merupakan tahap terakhir dalam proses strategi. Semua strategi merupakan subyek modifikasi di masa yang akan datang, sebab berbagai faktor internal dan eksternal akan selalu mengalami perubahan. Evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu : mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung, mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Evaluasi sangat diperlukan bagi suatu organisasi bisnis, sebab keberhasilan usaha saat ini tidak akan menjadi keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Bahkan keberhasilan saat ini dapat menimbulkan persoalan-persoalan baru yang berbeda. Demikian juga apabila terjadi kegagalan, maka persoalan baru muncul dan harus dihadapi agar menghidupkan kembali usaha yang sudah gagal.

Dalam suatu organisasi yang besar, proses formulasi, implementasi, evaluasi dan pengawasan strategi terdapat pada 3 (tiga) tingkatan hirarki, yaitu tingkatan corporate, tingkatan unit bisnis (*divisi*), dan tingkatan fungsional.

Proses penyusunan perencanaan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan atau input, tahap pencocokan atau analisis, dan tahap keputusan (*decision making*). Tahap masukan atau input dilakukan dengan menggunakan metode matrik EFE dan matrik IFE, hasilnya disajikan dalam bentuk informasi untuk masukan tahapan berikutnya. Selanjutnya adalah tahap pencocokan atau analisis, pada tahap ini fokus pada strategi alternatif yang dihasilkan. Dalam tahap ini metode yang digunakan adalah SWOT. Tahap terakhir adalah tahapan dalam pengambilan keputusan (*decision making*), dalam tahap ini metode yang digunakan adalah QSP matriks. Untuk jelasnya, proses penyusunan perencanaan strategis dapat dilihat pada kerangka formulasi strategis seperti yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:

### 1. TAHAP INPUT

Membuat Matrik IFE

(Internal Factor Evaluation)

Membuat Matrik EFE

(External Factor Evaluation)

### 2. TAHAP PENCOCOKAN

Pada tahap ini membuat beberapa matrik yaitu:

matrik TOWS

Matrik SPACE

Matrik BCG

Matrik I – E

matrik Grand Strategy

### 3. TAHAP KEPUTUSAN

Pada tahap ini membuat matrik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Kotler (2002:88) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah “Evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman”. Analisis SWOT menurut Rangkuti (2001:18) adalah: Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

SWOT terdiri dari dari kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threaths*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Unsur dalam analisis SWOT dapat diuraikan sebagai berikut:

Kemampuan internal yang menonjol dari perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain. *Strenght* merupakan kekuatan persaingan yang ada dan akan dijadikan oleh perusahaan sebagai perbandingan pesaing. Apa yang ada dalam perusahaan yang mewakili kekuatan dalam pasar. Ciri-ciri ini mungkin tidak unik tetapi ciri ini positif sifatnya. Sifat-sifat dari perusahaan yang cenderung mengurangi nilai-nilai kompeten dan perbandingan dengan pesaing-pesaingnya.

Peluang adalah suatu arena yang menarik bagi dilakukannya tindakan pemasaran yang relevan dimana perusahaan tertentu berkemungkinan akan menikmati keuntungan besar. Kejadian-kejadian yang sangat mungkin dapat mengakibatkan kerugian tertentu bagi perusahaan. Pengertian ancaman adalah tantangan yang dihadapkan pada kecenderungan yang tak menguntungkan atau gangguan tertentu yang terdapat pada lingkungan yang karena tidak dimilikinya langkah pemasaran yang tepat, yang akan menjurus ke arah kemacetan sebuah perusahaan, produk dan merk. Ancaman yang berbahaya adalah: akan menimbulkan kerugian besar terhadap keuntungan apabila menjelma menjadi kenyataan.

Terdapat dua faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menggunakan analisis SWOT, yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah: “Proses dimana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan” (Glueck dan Jauch, 1996:162). Analisis lingkungan intern perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan. Faktor-faktor lingkungan intern perusahaan yang diidentifikasi dan digunakan sebagai alat untuk analisis internal dikemukakan oleh Jauch dan Glueck (1996:178) sebagai berikut: Keuangan dan akuntansi, Sumber daya manusia, Pemasaran, Operasi, Penelitian dan Pengembangan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut (Wahyudi, 1996:47). Lingkungan ekstern perusahaan meliputi: Perekonomian, Iklim sosial dan politik, Teknologi, Kebijakan pemerintah. Pendapat lain dikemukakan oleh Supriyono (1998:105) bahwa lingkungan eksternal perusahaan meliputi: Ekonomi, Pemerintah dengan segala kebijaksanaannya, Pasar dan persaingan, Pemasok dan tehnologi, Sosial, Geografi. David (2004:120) juga mengemukakan bahwa kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu: Kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan persaingan. Dari tiga pendapat tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

Keadaan ekonomi sekarang dan akan datang sangat mempengaruhi strategi dan keuntungan perusahaan. Faktor-faktor ekonomi khusus yang harus didiagnosis menurut (Glueck dan Jauch, 1996:93) adalah:

- a. Tahapan siklus bisnis.
- b. Gejala inflasi dan deflasi dalam harga harga dan jasa.
- c. Kebijakan keuangan, suku bunga, dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan uang asing.
- d. Kebijakan fiskal: tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
- e. Neraca pembayaran, surplus atau defisit dapat hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

Faktor stabilitas politik dan peraturan pemerintah merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan pemerintah untuk setiap usaha, misalnya dalam bidang perdagangan, perpajakan, upah subsidi serta berbagai kebijakan lain yang semuanya itu dapat merupakan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

Perusahaan perlu memperhatikan perubahan teknologi yang akan mempunyai pengaruh terhadap industri. Inovasi teknologi dapat terjadi seketika dan dramatis dalam mempengaruhi perusahaan. Kemajuan teknologi dapat menimbulkan industri baru, tetapi dapat juga membunuh industri yang sudah ada.

Kondisi sosial juga merupakan pertimbangan penting bagi manajemen. Lingkungan ini berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan, dan pola atau gaya kehidupan komponen-komponen lingkungan ekstern, yang dibentuk dari daya beli konsumsi dan tingkat pendidikan. Lingkungan dalam hubungannya dengan memperoleh sumberdaya harus senantiasa diperhatikan kelestariannya. Hal ini tidak boleh diabaikan karena dewasa ini kesadaran pelestarian lingkungan di berbagai kalangan bisa menimbulkan peluang atau bahkan mendatangkan ancaman.

Melalui penilaian posisi persaingan suatu perusahaan akan dapat memperbaiki perancangan strategi untuk mengoptimalkan pemanfaatan peluang lingkungan. Pengembangan profil para pesaing akan membuat perusahaan mampu meramal lebih teliti pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang serta keuntungan potensial perusahaan. Penyusunan profil para pesaing perusahaan sangat ditentukan faktor-faktor situasi dalam lingkungan.

- a. Pelanggan, dengan mengembangkan pemahaman terhadap profil langganan sekarang dan yang akan datang.
- b. Langkah-langkah menyusun matrik IFE adalah sebagai para pembeli potensial, para manajer akan dapat merumuskan strategi dengan lebih baik serta mengalokasikan sumber dayanya sesuai pola permintaan dan perilaku konsumen.
- c. Pemasok, hubungan yang dapat dipercaya antara perusahaan dan suplier serta para krediturnya merupakan hal-hal penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan sangat tergantung pada sumber daya untuk memenuhi kebutuhan keuangan, bahan baku, bahan pembantu, servis dan peralatan.

Matrik IFE (*Internal Faktor Evaluation*) berikut:

- 1) Membuat daftar faktor Internal yang terdiri dari Kekuatan dan Kelemahan
- 2) Menentukan bobot tiap factor dengan 0,0 (tidak Penting) sampai 1,0 (sangat Penting)
- 3) Menentukan nilai rating 1 sampai 4 dengan ketentuan sebagai berikut:

1 = Kelemahan mayor	3 = Kekuatan Minor
2 = Kelemahan minor	4 = kekuatan Mayor
- 4) Total rata-rata tertimbang berada pada 1 (rendah) sampai 4 (tinggi) dengan rata-rata score 2,5, dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika score di atas 2,5 berarti organisasi kuat secara Internal

Jika score di bawah 2,5 berarti organisasi lemah secara Internal

Matrik EFE (*external Faktor Evaluation*)

- 1) Membuat daftar faktor Internal yang terdiri dari Peluang dan Ancaman
- 2) Menentukan Bobot tiap factor dengan 0.0 (tidak Penting) sampai 1.0 (sangat penting). Bobot menandakan tingkat pentingnya relative bagi keberhasilan

organisasi. Bobot bisa ditentukan melalui konsesi kelompok, dengan total bobot harus sama dengan 1.0.

- 3) Menentukan rating setiap daftar peluang dan ancaman yang menandakan seberapa efektifnya strategi perusahaan merespon peluang dan ancaman dan peluang yang ada. Rating menunjukkan:

1 = Respon Lemah                      3. = Respon diatas rata-rata  
2 = Respon rata-rata                4 = Respon superior

Kalikan bobot dengan rating dan kemudian menjumlahkannya, dengan total bobot dikalikan rating maksimum sama dengan 4. Nilai 4 menunjukan respon yang luar biasa dari organisasi terhadap ancaman yang terjadi dilingkungan industri. Jika nilai total di bawah nilai rata-rata sebesar 2.5 menunjukkan organisasi tidak memanfaatkan peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman yang terjadi dilingkungan Industri.

## **METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, karena kegiatan penelitian ini untuk mengungkap permasalahan yang ada, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi STIE Malangkucecwara Alasan menggunakan penelitian studi kasus karena penelitian ini memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail.

### **Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) tahap, yaitu:

1. Tahap Input, pada tahap ini dibuat analisis yang terdiri dari :
2. Analisis SWOT, merupakan analisis lingkungan internal dan eksternal yang digunakan untuk menentukan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman, yang dimiliki dan dihadapi oleh obyek penelitian.
3. Langkah analisis SWOT adalah, berdasar data yang ada ditentukan kekuatan, kelemahan yang dimiliki oleh obyek penelitian dan peluang serta ancaman yang dihadapi, masing-masing 10 item.

Berdasarkan analisis SWOT yang sudah ditentukan pada tahap pertama, akan dipilih sebanyak 5 kekuatan dan 5 kelemahan yang paling kuat dan lemah yang dimiliki oleh obyek penelitian. Dengan jumlah yang sama dipilih peluang dan ancaman dihadapi oleh obyek penelitian. Setelah dipilih masing-masing dipilih 5 item yang paling berperan, selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk membuat matrik IFE dan EFE.

Adapun langkah-langkah menentukan 5 item yang paling berperan adalah sebagai berikut:

Membuat tabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan Menyebarkan pada mahasiswa yang mengambil mata kuliah manajemen strategi pada semester gasal

2012/2013 sebanyak 30 mahasiswa untuk diminta mengurutkan sesuai dengan prioritas obyek penelitian. Mahasiswa dibagi dalam dua kelompok dengan masing-masing kelompok sebanyak 15 mahasiswa. Kelompok pertama mengurutkan lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Kelompok kedua mengurutkan lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman.

Setelah di urutkan sesuai prioritas oleh mahasiswa, selanjutnya ditabulasi untuk menentukan urutan pertama sampai kesepuluh dengan cara sebagai berikut: urutan pertama di beri score 10, urutan kedua diberi score 9 sampai urutan kesepuluh diberi nilai 1. Nilai yang tertinggi merupakan item yang dianggap paling berperan baik kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh obyek penelitian. Selanjutnya dipilih urutan 1 sampai dengan 5 yang paling tinggi yang akan digunakan sebagai analisa selanjutnya.

Membuat Matrik IFE dan EFE. Matrik ini digunakan untuk menentukan seberapa besar respon obyek penelitian dalam menghadapi perubahan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki dan mengantisipasi kelemahan yang dimiliki. Langkah-langkah dalam menentukan bobot dalam matrik IFE adalah: Kekuatan, Kelemahan, peluang dan Ancaman yang digunakan dalam analisis IFE dan EFE ini masing-masing 5 item. Bobot matrik IFE diperoleh dengan menjumlahkan nilai yang diperoleh dari masing-masing Kekuatan dan kelemahan. Selanjutnya membagi nilai masing-masing Kekuatan dan kelemahan untuk menentukan bobot dari masing-masing. Bobot matrik EFE dicari dengan cara yang sama dengan matrik IFE tetapi untuk Peluang dan Ancaman.

Rating matrik IFE dan EFE ditentukan dengan, minta kepada mahasiswa untuk menentukan rating masing-masing kekuatan dan kelemahan. Mahasiswa yang diminta untuk menentukan rating adalah mahasiswa yang mengambil mata kuliah manajemen strategi. Penentuan rating ini dilakukan pada pertemuan ke 10, dimaksudkan agar mahasiswa yang mengisi sudah memahami tentang matrik IFE dan EFE

Membuat Matrik TOWS Matrik. TOWS matrik merupakan matrik yang digunakan untuk menentukan alternative strategi obyek penelitian. Membuat matrik IE (Internal dan eksternal). Membuat matrik QSPM (*quantitative strategic planning matrix*)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Obyek Penelitian

STIE Malangkecewara Malang merupakan sebuah perguruan tinggi yang cukup lama berdiri yaitu 20 Februari 1971. Sedangkan visi lembaga ini adalah menjadi perguruan tinggi bisnis yang berorientasi global dengan mengedepankan suasana akademis yang kondusif melalui tata nilai yang unggul. Sedangkan misi dari lembaga adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang bisnis yang berorientasi global dengan menyesuaikan perkembangan IPTEK



- b. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang bisnis dengan menciptakan suasana akademik yang kondusif
- c. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang bisnis dengan menginternalisasi *Appreciative, Thoughtfulness, Time management, Integrity, Team work, Usefulness, Dedicative, Endless learning (ATTITUDE)* untuk memiliki tata nilai yang unggul.

### **Analisi SWOT**

Berdasarkan data yang diperoleh dapat ditentukan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman, sebagai berikut:

#### **Kekuatan**

- a. Komitmen pimpinan dalam mendukung pencapaian misi prodi sangat tinggi dengan pengalaman 42 tahun selalu focus pada bidang ekonomi.
- b. Bentuk Sekolah tinggi secara organisasi rentang kendalanya pendek sehingga mempercepat pengambilan keputusan.
- c. Misi jurusan Akuntansi telah memasukkan unsur soft skill untuk meningkatkan competitive advantage melalui tata nilai dengan akronim “ATTITUDE”
- d. Dukungan fasilitas pendukung pencapaian misi Jurusan sangat memadai, seperti tersedianya: Unit penjaminan mutu dan sertifikasi ISO 9001:2000.
- e. Kemampuan dan dukungan IT yang memadai dengan dibentuknya Unit Teknologi Informasi.
- f. Layanan karyawan dan mahasiswa yang sudah terkomputerisasi (STADS, SOS 24, OSREL) dengan *Web base*
- g. Dukungan unit penjaminan mutu melalui P3Ai
- h. Dukungan LPPM dalam memberdayakan dosen jurusan akuntansi sangat tinggi (Audit BKM)
- i. Masa tunggu lulusan kurang dari 3 Bulan (berdasarkan tracer study 2012)
- j. Adanya *One stop service* sebagai bentuk layanan prima bagi *stakeholders*

#### **Kelemahan**

- a. Pemahaman tentang misi jurusan yang belum merata dari civitas akademika
- b. Kemampuan bahasa inggris dosen perlu ditingkatkan
- c. Perlu adanya pengembangan pengukuran “ATTITUDE” yang lebih terukur
- d. Kapasitas MWZ kurang memadai dengan Semakin meningkatnya kebutuhan internet bagi mahasiswa dan dosen
- e. Jaringan alumni yang ada belum terkoordinir dan termanfaatkan secara baik dan tersistem
- f. Sebagai PTS, keterbatasan dana membuat tidak mudah menentukan prioritas program

- g. Belum banyanya kerjasama dengan instansi lain sebagai upaya pemberdayaan dosen dan sebagai alternative pendanaan prodi.
- h. Jumlah mahasiswa yang menurun sejak 5 tahun terakhir
- i. Kegiatan mahasiswa belum terstruktur dengan baik
- j. Mahasiswa kurang minat mengikuti kegiatan mahasiswa

### **Peluang**

- a. Minat kuliah semakin tinggi terbukti dengan naiknya jumlah pendaftar PTN tahun 2012 sebesar 14% dibanding tahun 2011.
- b. Minat masuk jurusan akuntansi dan manajemen cukup tinggi hal tersebut terbukti dari 11 PTN peminat jurusan akuntansi di ranking ke 3 atau ke 4 di masing-masing perguruan tinggi
- c. Adanya program hibah kompetisi yang boleh diikuti oleh perguruan tinggi yang tidak ada kelas jauh.
- d. Penyamaan akreditasi oleh BAN PT baik untuk PTN maupun PTS.
- e. System penerimaan SNMPTN yang memberlakukan kuota bagi PTN
- f. Pertumbuhan perekonomian cukup tinggi
- g. Kota Malang sebagai kota pendidikan merupakan kota yang menjadi tujuan calon mahasiswa
- h. Jumlah penduduk Indonesia sangat banyak
- i. Perkembangan teknologi sangat cepat
- j. Sumber dana penelitian bagi dosen cukup banyak

### **Ancaman**

- a. Banyaknya jalur dalam penerimaan mahasiswa di PTN
- b. Berdasarkan UU. PT. No. 12 th 2012 khususnya pasal 90 memungkinkan Perguruan tinggi Asing membuka cabang di Indonesia sebagai konsekuensi WTO.
- c. Peraturan pemerintah yang masih ada diskriminasi antara PTN dan PTS . (pengalokasian bidik misi)
- d. Banyak PTN yang membuka program study baru
- e. Beberapa PTN membuka cabang di daerah lain.
- f. Berdirinya PTS-PTS di daerah
- g. Peraturan pemerintah yang belum mendukung sepenuhnya pada PTS khususnya dalam alokasi beasiswa
- h. Beberapa instansi mempersyaratkan syarat yang berbeda dalam penerimaan karyawan antara PTN dan PTS
- i. Masyarakat masih masih negeri minded

j. Rencana pemerintah untuk mendirikan akademi komunitas

### Penentuan Prioritas

Berdasarkan tabulasi hasil pengisian penentuan prioritas yang dilakukan oleh mahasiswa, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**Penentuan Prioritas**

<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<p>Komitmen pimpinan dalam mendukung pencapaian misi sangat tinggi dengan pengalaman 42 tahun selalu focus pada bidang ekonomi.</p> <p>Masa tunggu lulusan kurang dari 3 Bulan ( berdasarkan tracer study 2012)</p> <p>Layanan karyawan dan mahasiswa yang sudah terkomputerisasi (STADS, SOS 24, OSREL) dengan Web base</p> <p>Dukungan fasilitas pendukung pencapaian misi sangat memadai, seperti tersedianya: Unit penjaminan mutu dan sertifikasi ISO 9001:2000.</p> <p>Kemampuan dan dukungan IT yang memadai dengan dibentuknya Unit Teknologi Informas</p>	<p>Jumlah mahasiswa yang menurun sejak 5 tahun terakhir</p> <p>Kegiatan mahasiswa belum terstruktur dengan baik</p> <p>Kapasitas MWZ kurang memadai dengan Semakin meningkatnya kebutuhan internet bagi mahasiswa dan dosen</p> <p>Jaringan alumni yang ada belum terkoordinir dan termanfaatkan secara baik dan tersistem</p> <p>Kemampuan bahasa inggris dosen perlu ditingkatkan</p>
<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
<p>Minat kuliah semakin tinggi terbukti dengan naiknya jumlah pendaftar PTN tahun sebesar 14% disbanding tahun 2011.</p> <p>Penyamaan akreditasi oleh BAN PT baik untuk PTN maupun PTS.</p> <p>Pertumbuhan perekonomian cukup tinggi</p> <p>Sumber dana penelitian bagi dosen cukup banyak</p> <p>Minat masuk jurusan akuntansi dan manajemen cukup tinggi hal tersebut terbukti dari 11 PTN peminat jurusan akuntansi di ranking ke 3 atau ke 4 di masing-masing perguruan tinggi</p>	<p>Banyaknya jalur dalam penerimaan mahasiswa di PTN</p> <p>Banyak PTN yang membuka program study baru</p> <p>Beberapa PTN membuka cabang di daerah lain</p> <p>Berdirinya PTS-PTS di daerah</p> <p>Masyarakat masih masih negeri minded</p>

Berdasarkan analisa internal dapat dibuat matrik IFE sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Matrik IFE**

Nomor		KEKUATAN/ KELEMAHAN	Bobot ( B )	Rating ( R )	Nilai B x R
<b>Kekuatan</b>					
1	S1	Komitmen pimpinan dalam dalam mendukung pencapaian misi sangat tinggi dengan pengalaman 42 tahun selalu fokus pada bidang ekonomi.	10.76%	3.80	0.41
2	S2	Masa tunggu lulusan kurang dari 3 Bulan (berdasarkan <i>tracer study</i> 2012)	10.14%	3.47	0.35
3	S3	Layanan karyawan dan mahasiswa yang sudah terkomputerisasi (STADS, SOS 24, OSREL) dengan Web base	10.05%	3.47	0.35
4	S4	Dukungan fasilitas pendukung pencapaian misi sangat memadai, seperti tersedianya: Unit penjaminan mutu dan sertifikasi ISO 9001:2000.	9.44%	3.40	0.32
5	S5	Kemampuan dan dukungan IT yang memadai dengan dibentuknya Unit Tehnologi Informas	8.47%	3.13	0.27
<b>Kelemahan</b>					
1	W1	Jumlah mahasiswa yang menurun sejak 5 tahun terakhir	11.82%	1.27	0.15
2	W2	Kegiatan mahasiswa belum terstruktur dengan baik	10.76%	1.53	0.16
3	W3	Kapasitas MWZ kurang memadai dengan Semakin meningkatnya kebutuhan internet bagi mahasiswa dan dosen	10.41%	1.60	0.17
4	W4	Jaringan alumni yang ada belum terkoordinir dan dimanfaatkan secara baik dan tersistem	9.61%	1.80	0.17
5	W5	Kemampuan bahasa inggris dosen perlu ditingkatkan	8.55%	1.87	0.16
Total Nilai			100%		2.51

Perhitungan IFE menunjukan nilai sebesar 2.51, yang hanya sedikit diatas rata-rata. Hal ini menunjukan bahwa organisasi tidak terlalu kuat secara internal dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Hal ini juga terbukti dengan menurunnya

penerimaan mahasiswa baru dari tahun ke tahun, yang walaupun sudah ada peningkatan dari tahun 2012.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dapat di buat matrik EFE sebagai berikut:

**Tabel 3.**  
**Matrik EFE**

Nomor		PELUANG/ ANCAMAN	Bobot (B)	Rating ( R )	Nilai B x R
<b>Peluang</b>					
1	O1	Minat kuliah semakin tinggi terbukti dengan naiknya jumlah pendaftar PTN tahun sebesar 14% disbanding tahun 2011.	10.55%	3.00	0.32
2	O2	Penyamaan akreditasi oleh BAN PT baik untuk PTN maupun PTS.	10.26%	2.87	0.29
3	O3	Pertumbuhan perekonomian cukup tinggi	9.87%	1.93	0.19
4	O4	Sumber dana penelitian bagi dosen cukup banyak	9.58%	1.53	0.15
5	O5	Minat masuk jurusan akuntansi dan manajemen cukup tinggi hal tersebut terbukti dari 11 PTN peminat jurusan akuntansi di ranking ke 3 atau ke 4 di masing-masing perguruan tinggi	8.42%	2.80	0.24
<b>Ancaman</b>					
1	T1	Banyaknya jalur dalam penerimaan mahasiswa di PTN	11.71%	3.80	0.45
2	T2	Banyak PTN yang membuka program study baru	11.13%	2.67	0.30
3	T3	Beberapa PTN membuka cabang di daerah lain.	10.55%	3.40	0.36
4	T4	Berdirinya PTS-PTS di daerah	10.07%	3.40	0.34
5	T5	Masyarakat masih masih negeri minded	7.84%	3.07	0.24
Total Nilai			100%		2.87

Berdasarkan analisis EFE diperoleh nilai 2.87 menunjukan bahwa organisasi dapat memanfaatkan peluang yang dimiliki walaupun relative kurang, tetapi sudah berada diatas rata-rata

Dari analisis yang dilakukan dengan matrik IFE dan EFE dapat dibuat matrik Internal – Eksternal (IE). Dari analisis yang dilakukan dengan menggunakan matrik IFE diperoleh bahwa STIE Malangkececwara berada pada kuadran 5 (tanda Bintang). Hal ini berarti organisasi bisa menentukan alternative strategi Pelihara dan Pertahankan dengan spesifik pada integrasi vertical.

Berdasarkan analisis Internal dan Eksternal serta TOWS matrik diperoleh alternative strategi sebagai berikut:

1. Penetrasi Pasar
2. Pengembangan pasar
3. Integrasi horizontal

Dari ketiga alternative strategi yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya selanjutnya dipilih strategi yang bisa diterapkan oleh organisasi. Dalam pemilihan strategi ini digunakan analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berdasarkan analisis QSPM strategi yang harus di implementasikan oleh STIE Malangkececwara adalah strategi Penetrasi Pasar dengan total nilai skor 5.42 paling tinggi dibanding dengan yang lain, yaitu pengembangan pasar dengan total skor 4.64 dan integrasi horizontal sebesar 5.08. Berdasarkan analisa lingkungan internal diperoleh bahwa kekuatan organisasi adalah masa tunggu lulusan yang relative pendek hal ini memberikan indikasi bahwa kualitas dan kepercayaan user sangat baik. Dengan penetrasi pasar diharapkan organisasi tetap minimal mempertahankan kondisi yang sekarang ada tetapi lebih menekankan pada meningkatkan pemasaran. Disamping itu dengan penetrasi pasar diharapkan konsumen bisa menjadi penyampai informasi yang baik.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Berdasarkan analisis lingkungan internal diperoleh nilai IFE sebesar 2.51, hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak terlalu memanfaatkan keunggulan internalnya secara optimal dan belum mampu mengatasi kelemahan internal. (2) Berdasarkan analisis lingkungan eksternal diperoleh nilai IFE sebesar 2.81 hal tersebut menunjukkan nilai diatas nilai rata-rata sebesar 2.5. nilai sebesar 2.81 menunjukkan bahwa organisasi mampu mengantisipasi peluang yang muncul dari lingkungan eksternal dan mengantisipasi datangnya ancaman. (3) Walaupun secara eksternal mampu mengantisipasi peluang dan ancaman eksternal, organisasi perlu pembenahan secara internal, sehingga mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan kesempatan yang ada. (4) Berdasarkan TOWS matrik diperoleh alternatif strategi Market Penetration dan market development, sedangkan berdasarkan analisis Internal dan Eksternal matrik diperoleh alternative strategi integrasi horizontal. (5) Berdasarkan matrik QSPM diperoleh urutan strategi sebagai berikut: (a) Penetrasi pasar, (b) Integrasi horizontal, dan (c) Pengembangan pasar

Dari kesimpulan yang dapat disimpulkan kepada organisasi sebagai berikut: (1) Meningkatkan kapasitas atau kemampuan internal, khususnya peningkatan jumlah

mahasiswa baru.(b) Secara internal perlu peningkatan pelayanan kepada mahasiswa, (c) Secara eksternal perlu mengantisipasi masuknya pesaing-pesaing baru khususnya pembukaan perguruan tinggi di daerah, (d) Memanfaatkan peran alumni sebagai penggerak dalam penerimaan mahasiswa baru, (e) Konsisten pada mempertahankan dan bahkan meningkatkan kualitas produk/jasa sehingga kepercayaan user yang sudah terbangun dengan ditandai masa tunggu lulusan yang pendek dapat dipertahankan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Asworo, Nurtejo Yudi, 2001, *Strategi Bersaing Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia dengan Pendekatan Space Matriks*, UII.
- David, F.R, 2002, *Manajemen Strategi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Faried Wijaya Mansoer, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Glueck, William F dan Lawrence, R Jauch, 2001, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Terjemahan: Murad, Econ dan Henry Sitanggang Erlangga, Jakarta.
- Murti, Julistia Tri, 2010, *Analisis dan Usulan Alternatif Strategi Utama untuk Mempertahankan Eksistensi perusahaan Berdasarkan Konsep Fred R. David*, Studi kasus pada Klinik Kecantikan Meilleur, Universitas Gunadarma.
- Noviariansyah, Firman, 2009, *Formulasi Strategi Peningkatan Peringkat Institut pertanian Bogor dalam Times Higher Education (THE-QS) sebagai Perguruan Tinggi Bertaraf Dunia*, Institut Pertanian Bogor.
- Porter, Michael E., 2000, *Keunggulan Bersaing*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, Michael E., 2003, *Strategi Bersaing*, Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti,F, 2001, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Remiasa Marcus, *Perencanaan Strategis pemasaran untuk menciptakan sustainable competitive advantage*, Universitas Kristen Petra.
- Tri Murti Julistia, 2010, *Analisis dan usulan alternative strategi utama untuk mempertahankan eksistensi perusahaan berdasarkan konsep Fred R. David*, Universitas Gunadarma.
- Umar, Husein, 2003, *Strategic Management in Action: Konsep, Teor, dan Teknik Menganalisis manajemen Strategis: strategis business unit berdasarkan konsep Michael R. Porter, Fred R.David, dan Wheelen-Hunger*, Cetakan ketiga, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahyudi, A.S, 2000, *Manajemen Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta.